

INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR - MARINHA
2020/2021, 1.ª EDIÇÃO



TII

**A VANTAGEM DA AGILIDADE PARA A SUPERIORIDADE DE
INFORMAÇÃO.**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A
FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO
SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL
REPUBLICANA.**

Rui Manuel Ramos Silveiro
Primeiro-tenente, STP



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**A VANTAGEM DA AGILIDADE PARA A
SUPERIORIDADE DE INFORMAÇÃO.**

Primeiro-tenente, STP Rui Manuel Ramos Silveiro

Projeto de Investigação Individual do CPOS-M 2020/2021

1.^a Edição

Pedrouços 2021



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

A VANTAGEM DA AGILIDADE PARA A
SUPERIORIDADE DE INFORMAÇÃO.

Primeiro-tenente, STP Rui Manuel Ramos Silveiro

Projeto de Investigação Individual do CPOS-M 2020/2021

1.^a Edição

Orientador: Capitão-tenente M

Sofia Vitoriano Saldanha Junceiro

Pedrouços 2021



Declaração de compromisso Antiplágio

Eu, **Rui Manuel Ramos Silveiro**, declaro por minha honra que o documento intitulado “**A vantagem da agilidade para a superioridade de informação**” corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida, enquanto auditor do **Curso de Promoção a Oficial Superior 2020/2021, 1.^a Edição** no Instituto Universitário Militar, e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, **27 de janeiro de 2021**

Rui Manuel Ramos Silveiro



Agradecimentos

A realização deste trabalho de investigação não seria possível sem o apoio, orientação e envolvimento de diversas pessoas que me acompanharam ao longo deste empreendimento. Sem os seus contributos, esta investigação não teria sido concretizada. Assim, é com todo o gosto que lhes endereço os meus sinceros agradecimentos e apreço.

Antes de mais quero agradecer a minha orientadora, a Capitão-tenente Sofia Vitoriano Saldanha Junceiro, por me ter acompanhado e incentivado desde o primeiro momento e que de forma assertiva depositou a confiança necessária para que este longo processo chegasse a bom porto.

Deixo os meus sinceros agradecimentos aos Srs. Comandantes e Oficiais abaixo indicados, que durante o trabalho de investigação me receberam e me apoiaram, partilhando o seu conhecimento e experiência em entrevistas e conversas informais:

Capitão-de-mar-guerra M Paiva Lopes

Capitão-de-mar-guerra M Bessa Pacheco

Capitão-de-fragata M Cavaleiro Ângelo

Capitão-de-fragata M Baptista Pereira

Capitão-de-fragata M Madaleno Galocha

Catipão-tenente M Aziz Salé

Catipão-tenente M Lopes de Oliveira

Catipão-tenente STP Pratas Quaresma

Catipão-tenente TSN-AMB Quaresma dos Santos

Major Jesus Fernandes

Primeiro-tenente M Loureiro da Paixão

Primeiro-tenente STAEL Ramos Maia

Aos camaradas do CPOS-M 2020/2021 – 1.^a Edição, pelo apoio, disponibilidade e camaradagem, e a todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram de alguma forma para a realização deste trabalho de investigação, o meu muito obrigado.

Por fim, importa dar um agradecimento especial à minha esposa Ilda e filha Carolina, pela compreensão, apoio prestado e pelo suporte que permitiu a realização deste trabalho e da frequência do Curso de Promoção a Oficial Superior.



Índice

1. Introdução	1
2. Percurso metodológico, modelo da análise e conceitos estruturantes	4
3. Caraterização dos processos de produção de Informações do CADOP	6
3.1. Missão e estrutura	6
3.2. Ciclo das informações aplicado ao CADOP	7
3.3. Tipos de Processos	9
3.3.1. Plano de Informações	9
3.3.2. Processos da Fase da aquisição	10
3.3.2.1. Pedido de Informações com aquisição de dados via Protocolo.	10
3.3.2.2. Pedido de Informações com recurso ao <i>Request for information</i> (RFI) .	11
3.4. Síntese Conclusiva e Resposta à QD1	12
4. Análise do Processo de Produção de Informações adotado.....	13
4.1. Análise dos ambientes	13
4.2. Análise de entrevistas e consolidação dos OET SWOT	17
4.3. Síntese Conclusiva e Resposta à QD2	20
5. Conclusões	21
6. Bibliografia	25

Índice de Apêndices

Apêndice A – Quadro Resumo das entrevistas a Diretores	Apd A - 1
Apêndice B – Quadro Resumo das entrevistas a CISMIL	Apd B - 1
Apêndice C - Quadro Resumo das entrevistas a Analista CADOP	Apd C - 1

Índice de Figuras

Figura 1 - Organograma CADOP	7
Figura 2 Ciclo das Informações – IRM&CM	8
Figura 3 - Processo Plano de Informações	10
Figura 4 – Protocolo (CADOP - FAP/A2)	11
Figura 5 – RFI	11



Índice de Quadros

Quadro 1 – Objetivos Geral e Específicos.....	2
Quadro 2 – Questões Central e Derivadas.....	2
Quadro 3 - Análise das Oportunidade e Ameaças	15
Quadro 4 - Potencialidade e Vulnerabilidades	15
Quadro 5 – Matriz SWOT	16



Resumo

Segundo *Warren Bennis* e *Burt Nanus*, a teoria VUCA¹ permite enquadrar e perceber o ambiente externo e interno onde a Marinha desenvolve a sua Missão. A NATO, tendo consciência dessa realidade, tem desenvolvido estudos sobre agilidade e as suas vantagens para o decisor.

Assim, a informação certa, no tempo certo, é fundamental nas tomadas de decisão. Ora, este estudo ambiciona propor medidas de melhoramento na produção de Informações, mais concretamente no Centro de Gestão e Análise de Dados Operacionais (CADOP), no Serviço de apoio Operacional e Bases Dados, contribuindo consecutivamente para a Superioridade de Informação do Decisor, da missão do CADOP e da Marinha Portuguesa.

Realizou-se um estudo de caso, aplicando um raciocínio dedutivo e uma estratégia qualitativa, respondendo à questão central elaborada. Estudou-se a agilidade aplicada ao Ciclo das Informações, recorreu-se a uma análise SWOT² e a entrevistas semiestruturadas, o que permitiu caracterizar o processo de produção de Informações e analisar o contexto e ambientes do CADOP.

Conclui-se, do estudo, haver margem para melhoria nos processos internos e nas relações com parceiros externos, e que isso otimiza a agilidade dos processos.

Palavras-chave:

Agilidade; Informações; Superioridade de informação; Ciclo das Informações;

¹ *volatility, uncertainty, complexity and ambiguity*

² *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*



Abstract

According to Warren Bennis and Burt Nanus, the VUCA theory allows to include and perceive the external and internal environments in which the Navy carries out its Mission. NATO is aware of that reality and has carried out studies on agility and its advantages for the decision-maker element.

Therefore, in decision-taking, it is essential to access the relevant information at the right time. This research aims to provide improvement measures in Intelligence output, in particular for the Centre of Operational Data Management and Analysis (CADOP), and for the Operational Support and Database Centre, so as to contribute to the Superiority of Information of the decision-maker, and to the success of CADOP and the mission of the Portuguese Navy.

A case study was conducted, observing a deductive reasoning and a qualitative strategy, in order to answer the central question. This research studied agility applied to the CADOP Intelligence cycle, using a SWOT² analysis, and conducting semi-structured interviews, which enabled a characterization of CADOP procedures of Intelligence production and CADOP environments' analysis.

In conclusion, this research determined that there is potential for internal processes' improvement and external partners' relations, which consequently will lead to an agility optimization of the procedures.

Keywords:

Agility; Intelligence; Superiority of Information; Intelligence cycle;



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

AJP	<i>Allied Joint Doctrine for Intelligence Procedures</i>
CADOP	Centro de Gestão e Análise de Dados Operacionais
CEMA	Chefe do Estado-Maior da Armada
CISMIL	Centro de Informações e Segurança Militar
CN	Comando Naval
DAGI	Direção de Análise e Gestão da Informação
DEM	Diretiva Estratégica da Marinha
DIV2	Divisão de Informações
DS	Diretiva Setorial
ELINT	<i>Electronic Intelligence</i>
EMA	Estado-Maior da Armada
EMFA	Estado-Maior da Força Aérea
FFAA	Forças Armadas Portuguesas
FND	Forças Nacionais Destacadas
GI	Gestão da Informação
GNS	Gabinete Nacional de Segurança
INTREP	<i>Intelligence Report</i>
INTSUM	<i>Intelligence Summary</i>
IUM	Instituto Universitário Militar
LA	Linhas Ação
LOEMGFA	Lei Orgânica do Estado-Maior das Forças Armadas
LOMAR	Lei Orgânica da Marinha
MARINTSUM	<i>Marine Intelligence Summary</i>
NATO	Organização do Tratado do Atlântico Norte
N2	Chefe da Divisão de Informações
OE	Objetivos Específicos
OET	Objetivos Estratégicos
OG	Objetivo Geral
PAI	Plano Anual de Informações
PEST	Político, económico, social, tecnológico
PIR	<i>Priority Intelligence Requirement</i>



QC	Questão Central
QD	Questões Derivadas
RFI	<i>Request for information</i>
SAS	<i>System Analysis and Studies Panel</i>
SIRP	Sistema de Informação da República Portuguesa
STO	<i>Science and Technology Organization</i>
STI	Superintendência das Tecnologias da Informação
SWOT	<i>Strenghts, Weaknesses, Opportunities, and Threats</i>
TI	Trabalho de Investigação
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicações
TR	<i>Technical Report</i>
UE	União Europeia



1. Introdução

A agilidade é etimologicamente um conceito que deriva do latim *agilītas* (condição de ágil), que significa usar com destreza ou aptidão. Este é um fator demonstrado pelos estudos³ realizados pela *North Atlantic Treaty Organization* (NATO) como sendo importante e fundamental para o sucesso do decisor em alcançar e manter o estado de Superioridade de Informação. Para a Marinha Portuguesa, a informação é considerada um “recurso fundamental de apoio à tomada de decisões rigorosas, atempadas e informadas” (EMA, 2010, p. 1.1). De facto, a versatilidade e a dinâmica mundiais, em constante evolução e mudança, obrigam a procurar uma visão superior e ágil da informação, e em constante atualização, para que, entre outros, se possa otimizar a gestão de crises. Essa consciencialização, aliada ao aprofundamento do conceito agilidade, e cujos estudos apresentaram resultados promissores, possibilitou a identificação de linhas de ação (LA) que posteriormente são propostas aos parceiros da NATO. Estas LA apontam para uma continuidade no estudo do tema e o seu conhecimento aprofundado, desenvolvendo métricas e métodos que permitam a criação de uma doutrina, assegurando a sua aplicabilidade no contexto mundial atual e concretizando um melhoramento eficaz dos processos decisores das nações. (NATO SAS-104, 2018)

Em Portugal e na Marinha adota-se a mesma linha de pensamento e de entendimento. A agilidade, aplicada ao processo decisor, e mais concretamente às Informações, tem uma influência reconhecida para alcançar, conservar e cimentar o estado de Superioridade de Informação, como se pode encontrar explanado na Diretiva Estratégica da Marinha 2018 (DEM2018), nas Diretivas Setoriais (DS) da Superintendência das Tecnologias da Informação (STI), e do Comando Naval (CN).

Face ao que antecede, constata-se como pertinente investigar a “Vantagem da Agilidade para a Superioridade de Informação”.

Atendendo à abrangência do estudo da agilidade no seio da estrutura da Marinha, foi considerada a delimitação de acordo com os “[...] três domínios distintos: tempo, espaço e conteúdo.” (Santos, 2019, pp. 41-42).

Na Marinha, o domínio informacional tem particular relevância na STI⁴ e no CN. No cumprimento da sua missão, o CN tem necessidades prementes nas áreas das operações e precisa de Superioridade de Informação para poder prestar apoio ao decisor, nomeadamente

³ NATO *Science and Technology Organization* (STO) STO-TR-SAS-085 e STO-TR-SAS-104

⁴ Missão: “Assegurar as atividades da Marinha no domínio da administração dos recursos informacionais [...]” (Nº1, do Art. 16º, da LOMAR)



pelo intermédio da sua Divisão de Informações (DIV2) e do Centro de Gestão e Análise de Dados Operacionais (CADOP).

Assim sendo, o presente trabalho de investigação individual (TII) estará assente nos processos do CADOP, no domínio das Informações, abrangendo o período de 2018 a 2020, onde a DEM2018 será a data de partida.

O percurso necessário para encontrar e delimitar a questão central de investigação (QC) e o objetivo geral (OG), obriga primariamente a uma análise do microcosmo CADOP, através de um conhecimento do seu ambiente intrínseco e extrínseco, dos seus vários atores (internos e externos), dos seus métodos e dos instrumentos utilizados na produção de informação. A identificação de fatores relevantes, que possam enfraquecer a agilidade para a superioridade de informação no CADOP e o delinear de soluções passíveis de reduzir ameaças e conter fraquezas intrínsecas e extrínsecas ao CADOP, tanto no ambiente interno (Marinha) como no externo (relações com outras entidades), possibilitam identificar o OG e dois objetivos específicos (OE) (Quadro 1). Destes objetivos, surgem a QC e duas questões derivadas (QD) (Quadro 2).

Quadro 1 - Objetivos Geral e Específicos

OG	Propor medidas que permitam melhorar o processo de produção de Informações do CADOP.
OE1	Caracterizar o processo de produção de informações do CADOP.
OE2	Analisar o processo de produção de informações do CADOP.

Quadro 2 - Questões Central e Derivadas

QC	Quais as possíveis medidas para melhorar a agilidade no processo de produção de Informações do CADOP?
QD1	Como se processa a produção de informações do CADOP?
QD2	Como se analisa o processo de produção de informações do CADOP?

A organização estrutural deste estudo seguiu as nomas da NEP / INV – 003 (A3) IUM SET 2020, de acordo com o modelo do apêndice A da referida NEP. Propôs-se então a estrutura seguinte:

Depois a formulação dos Objetivos Geral e Específicos, e da Questão Central e Derivadas, iniciou-se a caracterização dos processos de produção de Informações do CADOP, a partir de entrevistas preliminares a elementos-chave da área das Informações do CADOP, seguindo-se a análise do processo de produção de Informações, com recurso a uma



análise SWOT e a entrevistas semiestruturadas aos mesmos elementos do CADOP e a elementos relevantes do CISMIL, com o objetivo de encontrar possíveis linhas de ação que agilizassem o processo de produção de Informações. Analisaram-se os resultados obtidos e sugeriram-se as respetivas linhas de ação.



2. Percurso metodológico, modelo da análise e conceitos estruturantes

A metodologia proposta adota uma orientação ontológica construtivista uma vez que esta “posição ontológica que defende que os fenómenos sociais e os seus significados estão constantemente a ser executados pelos atores sociais. Desta forma os fenómenos sociais são produzidos com base nas interações entre atores sociais e entre estes e a envolvente” (Santos, 2019, p. 16).

Por sua vez, foi adotada a orientação epistemológica interpretativista advogando “que o mundo social, ao ser formado por indivíduos e pelas suas interações, não pode nem deve ser estudado a partir dos princípios” e que “compete ao investigador não só verificar os fenómenos, mas também compreender os significados subjetivos desses mesmos fenómenos sociais” (Santos, 2019, p. 18).

O raciocínio aplicado a esta investigação foi dedutivo porque “parte da lei geral para o particular, ou seja, raciocinar dedutivamente, partindo da teoria em busca de uma verdade particular. Este tipo de raciocínio tem a sua origem na conceção racionalista das ciências. As conclusões são obtidas através de um raciocínio lógico, a partir das premissas e, uma vez encontradas, são incontestáveis” (Santos, 2019, p. 19).

Aplicou-se uma estratégia qualitativa à investigação, “constituindo-se o investigador como o elemento-chave para a sua consecução, na medida em que a interpretação dos fenómenos sociais e a atribuição dos respetivos significados é feita a partir de padrões encontrados nos dados” (Santos, 2019, p. 27), num horizonte temporal transversal e sustentado num estudo de caso “através do qual o investigador procura recolher informação detalhada sobre uma única unidade de estudo” (Santos, 2019, p. 39) no caso concreto desta investigação, centrou-se no objeto da investigação “agilidade”. A recolha dos dados necessários à investigação foi efetuada através de entrevistas semiestruturadas e de uma análise documental.

Face à descrição metodológica proposta, segue-se o percurso de investigação separado em duas fases, como se descreve nos seguintes parágrafos:

A primeira fase teve início com uma análise do estado da arte através da pesquisa documental. Complementarmente efetuaram-se contatos exploratórios na Direção de Análise e Gestão da Informação (DAGI) e no CN, com o intuito de encontrar e definir o modelo de análise onde se identifica o objeto de estudo, se formula o problema da investigação, e se definem os objetivos, as questões de investigação e a metodologia aplicada ao TII. Os contatos realizados tiveram carácter informal, mas a informação recolhida foi



registada e alvo de análise. Esta serviu de base ao desenho da metodologia e da estrutura de investigação. O culminar da primeira fase foi alcançado com a elaboração e a entrega deste projeto de investigação (IUM, 2020, p. 02).

Na segunda e última fase realizou-se uma análise *Strenghts, Weaknesses, Opportunities, and Threats* (SWOT), com base nos dados obtidos das entrevistas exploratórias da primeira fase, e encontraram-se os objetivos estratégicos (conforme Quadro 5). Para sustentar os objetivos da SWOT, efetuaram-se entrevistas semiestruturadas a elementos-chave da área de *expertise* das Informações (Diretores do CADOP, analistas e elemento chave do Centro de Informações e Segurança Militar (CISMIL)), tanto na Marinha como no CISMIL com o objetivo de comparar os resultados com as experiências e opiniões de peritos da área das Informações. Do cruzamento das entrevistas com a análise SWOT, identificaram-se oportunidades de melhoria, que pretendem ajudar a planear estratégias e a aplicar metodologias agilizadoras, simplificando os processos do CADOP.

Neste trabalho de investigação pretende-se aplicar a agilidade ao ciclo de Informações, por forma a agilizá-lo na produção de Informações, e desta forma, permitir ao decisor alcançar o estado da Superioridade de informação. Sendo estes conceitos estruturantes, importa defini-los segundo a doutrina. A agilidade define-se como “[...] *the capability to successfully effect, cope with, and/or exploit changes in circumstances*[...] *Agility enables entities to effectively and efficiently employ the resources they have in a timely manner in a variety of missions and circumstances.*” (NATO SAS-085, 2014, p. 02). O Ciclo de Informações pode definir-se como “*The sequence of activities whereby information is obtained, assembled, converted into intelligence and made available to users. This sequence comprises the following four phases: a. Direction [...], Collection [...], Processing [...], Dissemination[...]*”. (AJP2 (A), 2020) (AAP-06, 2013, pp. 2-I-6). As Informações definem-se como “*The product resulting from the processing of information concerning foreign nations, hostile or potentially hostile forces or elements, or areas of actual or potential operations [...]*” (AAP-06, 2013, pp. 2-I-6). Por fim a Superioridade de Informação está definida como o:

Estado de supremacia relativa no domínio da aplicação da informação, atingido pela entrega em estado de vantagem, da informação certa à pessoa certa, no momento certo e na forma e formato adequados, negando em simultâneo a um adversário a capacidade de fazer o mesmo. (EMA, 2010, p. 1.3)



3. Caraterização dos processos de produção de Informações do CADOP

Neste capítulo serão caraterizados os processos comumente utilizados pelo CADOP, na geração de Informações.

Os processos têm uma componente interna e externa ao CADOP. Esses processos interligam-se e não se desassociam, permitindo criar Informações de melhor qualidade e disponibilizando o formato e Informações certos à pessoa certa, no momento certo. Nesta análise, deu-se especial relevo ao Serviço de apoio Operacional e Bases Dados do CADOP (Ver figura 1), que disponibiliza uma panóplia de produtos, nomeadamente INTSUM⁵, MARINTSUM⁶ e INTREP⁷ (APP-11(D), 2015).

3.1. Missão e estrutura

Na área das Informações, o CADOP “é um centro de apoio às operações, que integra a componente operacional do sistema de forças, na dependência do Comandante Naval” (CADOP, 2020) e tem a competência para:

assegurar o planeamento e a direção do plano de pesquisa superiormente aprovado, o processamento, validação e análise das informações recolhidas das múltiplas fontes de informação, e a disseminação de produtos de informações que satisfaçam os *Priority Intelligence Requirement* (PIR) do comando de componente naval da Marinha. (CADOP, 2020)

Para o cumprimento da sua missão, o CADOP tem de “Assegurar aos Comandos e às Forças e Unidades em operações, o apoio necessário à gestão da informação e do conhecimento, no âmbito da superioridade de informação e de decisão.” (Despacho ALM CEMA nº42/10, 2010)

O CADOP está inserido na estrutura do CN e o seu Diretor acumula funções de Chefe da segunda Divisão na área de apoio ao Estado-Maior do CN, e as funções de Diretor do CADOP na área das Informações. Como Diretor do CADOP, este depende diretamente do Comandante Naval.

De acordo com a informação recolhida dos elementos entrevistados constantes no apêndice A, identificou-se que esta organização produz vantagens e inconvenientes no processo de gerar Informações, existindo benefícios e inconvenientes em ser uma única pessoa a aceder e gerir as Informações:

⁵ *Intelligence Summary*

⁶ *Marine Intelligence Summary*

⁷ *Intelligence Report*



- Em termos de benefícios, permite uma eficiente alocação de recursos e possibilita o direcionamento do esforço de trabalho para os temas ou PIR determinados superiormente.
- Em termos de inconvenientes, a partilha dos mesmos recursos entre o apoio ao Estado-maior do CN e o Comando às Forças e Unidades em operação pode constituir vários *handicaps*, tais como conflitos na alocação dos recursos ou dilatação do tempo de resposta.

Enquanto CADOP, a estrutura operacionalizada é a apresentada na figura 1, onde podemos constatar três serviços com foco na análise temática, apoio operacional e geográfico.

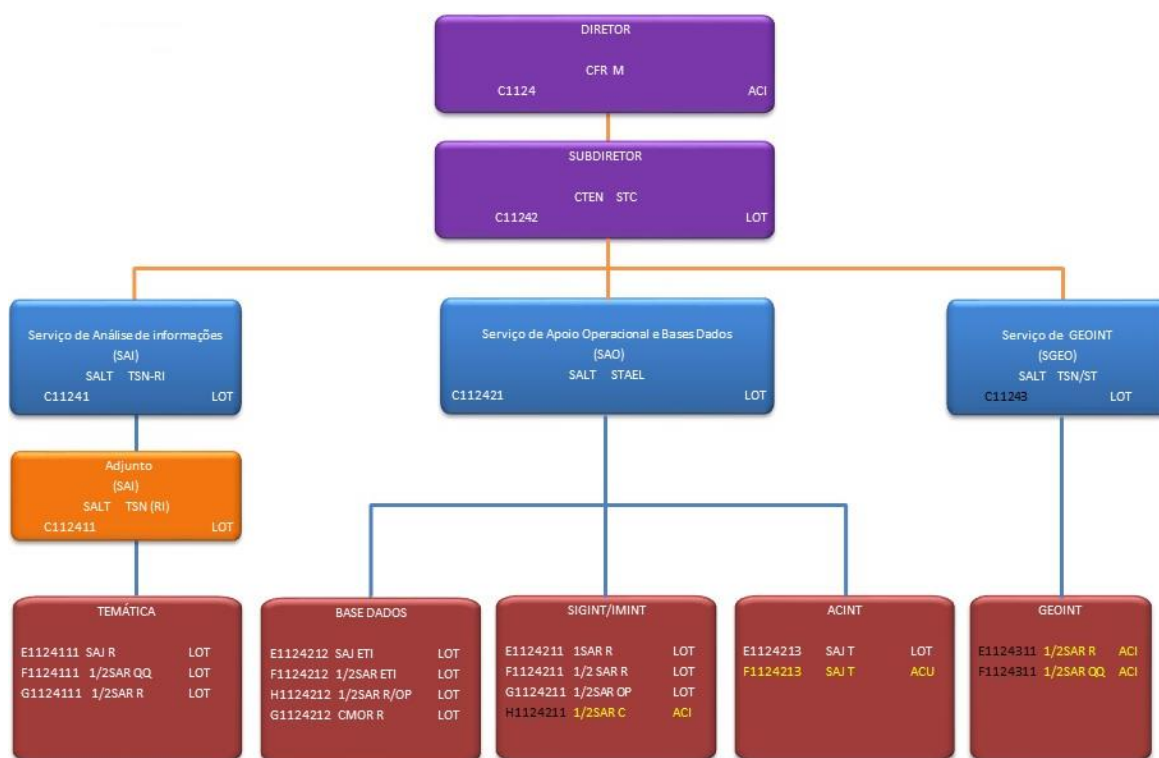


Figura 1 - Organograma CADOP
(CADOP, 2020)

3.2. Ciclo das informações aplicado ao CADOP

Enquanto processo de compreensão, organização e produção de Informações, o CADOP adota a doutrina Nacional (PDA3 ou APP-11) e a doutrina da NATO (AJP-2 ed. B) para desenhar o seu ciclo de produção de informações interno, conforme indicado na figura 2.

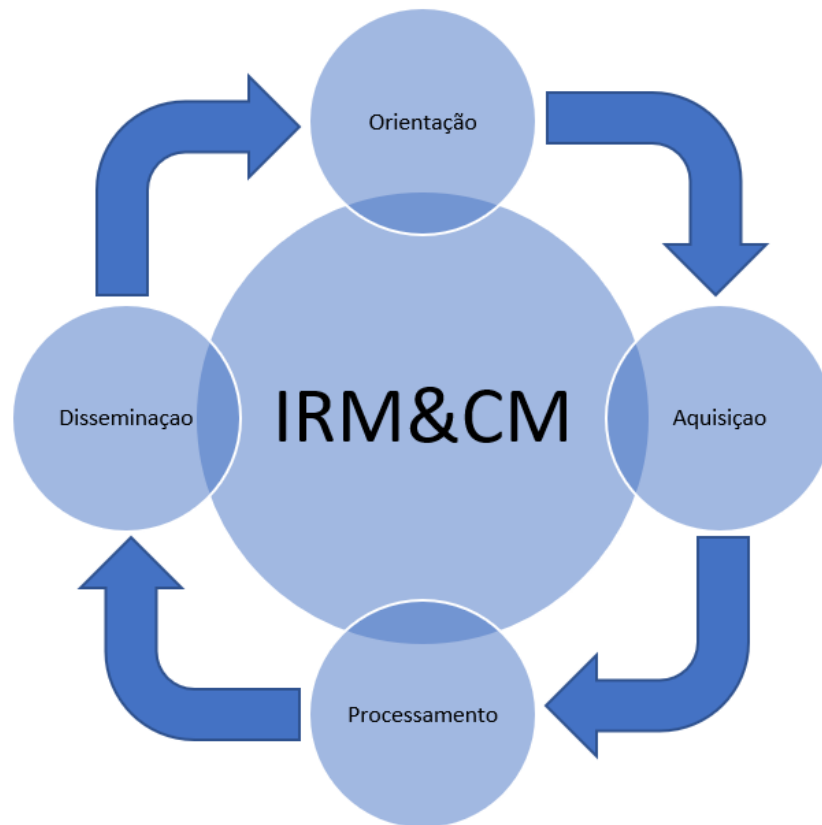


Figura 2 Ciclo das Informações – IRM&CM⁸
fonte: (AJP2 (A), 2020)

Este ciclo apresenta essencialmente quatro fases principais que têm de ser analisadas na perspectiva do CADOP, e na perspectiva do trabalho que desenvolve ao nível das Informações Operacionais, principalmente ao nível das Informações Táticas no seu apoio aos Comandos e às Unidades Navais e às Forças Nacionais Destacadas (FND) (CADOP, 2020).

Do estudo realizado foi possível identificar vários atores fulcrais que contribuem para o sucesso e a qualidade do produto gerado; são eles o Comandante Naval, os parceiros militares e civis, tanto nacionais como internacionais, os analistas, e os destinatários do produto Informacional. Todos esses atores intervêm em várias fases do ciclo representado na figura 2, sendo que existem processos diferenciados que implicam relações entre eles.

A produção de Informações do CADOP assenta no Plano Anual de Informação como orientador do esforço de trabalho e alocação de recursos. Segue-se a fase de aquisição, com a recolha de dados e informação com recurso a fontes abertas e classificadas e parceiros, para posterior processamento, análise e transformação em Informações, na fase três. Por fim,

⁸ *Intelligence Requirements Management and Collection Management*



dá-se início à última fase, com a disseminação e partilha das Informações, recorrendo a produtos tipo INTSUM, INTREP, MARINTSUM.

3.3. Tipos de Processos

Identificaram-se dois tipos de processos, que abaixo se descrevem, que se relacionam entre si e a geração de Informações. Estes podem aplicar-se a nível interno, i.e no CADOP, ou a nível externo, como por exemplo no CISMIL, nos Ramos das Forças Armadas Portuguesas (FFAA) ou em agências civis como o Sistema de Informação da República Portuguesa (SIRP) (conforme resposta de elemento chave do CADOP).

3.3.1. Plano de Informações

Este processo situa-se igualmente na fase da Orientação da figura dois. Nesta fase, o decisor deve determinar quais são os produtos de interesse, determinando os temas, as zonas geográficas ou os atores. Estas diretivas devem assumir o formato formal de uma PIR ou um Plano de Informações superiormente aprovado.

Um ano operacional decorre de forma contínua e em permanente melhoria. Está sustentado no Plano Anual de Informações (PAI) do CADOP. O PAI é elaborado pelo CADOP com supervisão do Estado-Maior da Armada (EMA) e aprovado pelo Comandante Naval (conforme resposta de elemento chave do CADOP). O EMA define as PIR do Almirante CEMA (Chefe do Estado-Maior da Armada) para serem consideradas no PAI e o Comandante Naval inclui as suas PIR, se considerar necessário, a partir destas diretivas e necessidades, o CADOP está em condições para elaborar o seu PAI, e que será aprovado superiormente por forma a suprimir necessidades, orientar esforços e focar recursos nas tarefas superiormente determinadas. Encontramo-nos assim na fase um do ciclo de Informações da figura 2, que se pode ver de forma simplificada na figura 3 (conforme resposta de elemento chave do CADOP).

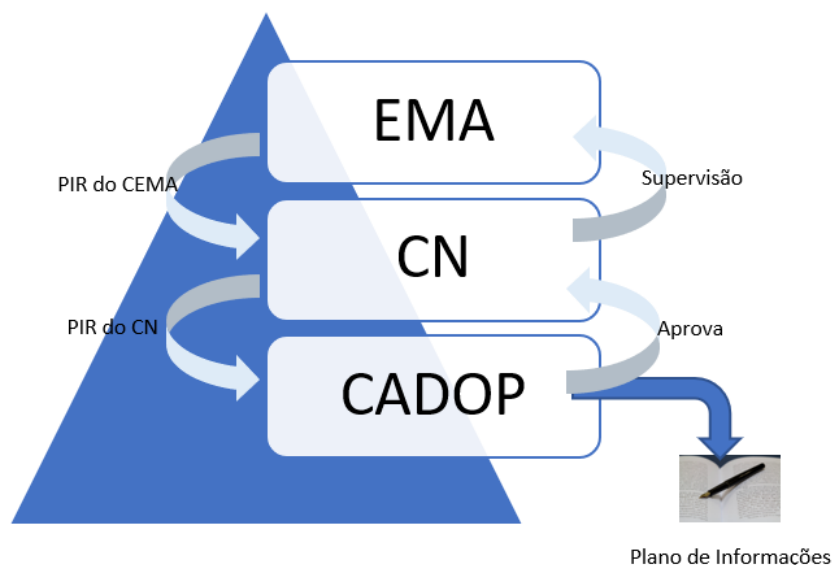


Figura 3 - Processo Plano de Informações

Fonte: (conforme resposta de elemento chave do CADOP)

Conhecendo-se as determinações elaboradas na primeira fase (a orientação), pode então iniciar-se a segunda fase (a aquisição).

3.3.2. Processos da Fase da aquisição

Nesta fase, e decorrente das orientações da primeira, surge a necessidade em solicitar dados ou informação suplementares acerca de determinados temas, atores ou áreas, junto de parceiros militares ou civis, tanto nacionais como internacionais. Esse procedimento acontece quando haja indisponibilidade ou insuficiência de informação para permitir massajar os dados e obter Informações credíveis, atualizadas e suficientemente abrangentes (conforme resposta de elemento chave do CADOP).

Existem dois processos diferentes nesta fase:

3.3.2.1. Pedido de Informações com aquisição de dados via Protocolo.

A angariação de Informações faz-se junto de parceiros frequentes, pelo que, por forma a agilizar e simplificar procedimentos frequentes e de especial importância, se identificou a necessidade em assinar protocolos, eliminando consequentemente uma carga hierárquica pesada e morosa. A figura 4 ilustra esse exemplo.

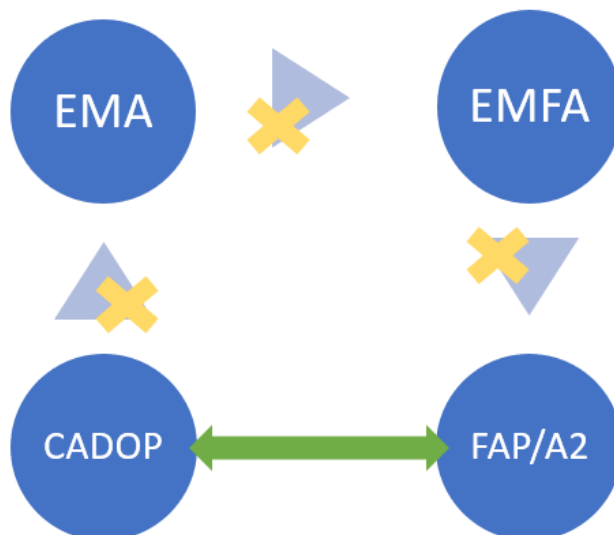


Figura 4 – Protocolo (CADOP - FAP/A2⁹)

Fonte: (conforme resposta de elemento chave do CADOP)

3.3.2.2. Pedido de Informações com recurso ao *Request for information* (RFI)

Neste procedimento, o pedido é formal, comumente utilizado e instituído. Este processo de pedido de Informações é instituído com todos os parceiros do CADOP, quando não existe uma troca frequente de Informações acerca de um determinado tema ou ator, pelo que não se justifica a adoção de um procedimento simplificado. Nesta situação não existe por isso protocolo para agilizar a cadeia hierárquica e seguem-se os procedimentos formais e doutrinários. A figura 5 ilustra esse exemplo.

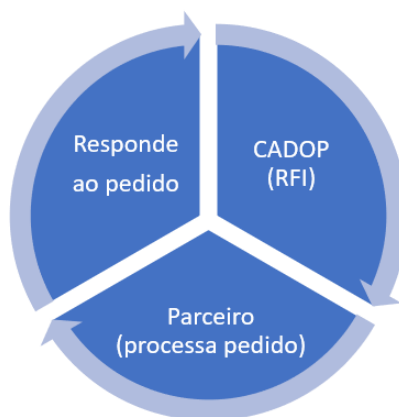


Figura 5 – RFI

⁹ Força Aérea Portuguesa/Chefe da Divisão de Informações



3.4. Síntese Conclusiva e Resposta à QD1

O CADOP está inserido na estrutura do CN, partilhando recursos com o N2 (Chefe da Divisão de Informações), sendo comum a chefia do Centro e da Divisão dois do CN.

Esta característica acarreta consigo vantagens e inconvenientes, e estes terão de ser geridos, colmatados ou explorados por forma a permitir o cumprimento da missão atribuída ao CADOP.

O CADOP produz uma panóplia de produtos (INTSUM, INTREP, MARINTSUM) para o CN, para os navios em missão e/ou forças ou militares destacados (CADOP, 2020). Para o correto funcionamento do ciclo de criação de Informações, utiliza a doutrina aprovada e implementa processos para agilizar e garantir a Superioridade de Informação do decisor.

Os dois processos-alvo deste estudo estão caracterizados neste capítulo na alínea 3.3, e deste modo é possível responder à QD1, que é a caracterização do processo de produção de informações do CADOP.



4. Análise do Processo de Produção de Informações adotado

Na análise do processo de criação de Informações do CADOP, foram efetuadas numa primeira fase entrevistas exploratórias, por forma a identificar as variáveis tanto nos ambientes externo como interno do CADOP. Objetivou-se escrutinar a informação e identificar possíveis nós nos processos de variáveis relacionais, internos e externos, nos sistemas tecnológicos ou nos processos. Após identificação desses nós, esses poderiam ser melhorados e agilizados, permitindo alcançar o alinhamento organizacional, potenciado pela divulgação de ações e efeitos desejados, intrínsecos à missão e objetivos estratégicos e operacionais estabelecidos para o CADOP (Niven, 2008, p. 14).

A informação obtida das entrevistas exploratórias foi trabalhada numa matriz SWOT. Esse instrumento de análise estratégica é amplamente validado e utilizado desde a década de 60, e consiste numa metodologia de análise dos ambientes externo e interno de uma organização, retirando daí as estratégias mais vantajosas, alicerçadas nas potencialidades e oportunidades, e na mitigação de vulnerabilidades e eliminação das ameaças (Ghazinoory, 2011). Deste modo, a matriz construída a partir destas variáveis permite reconhecer as possíveis vulnerabilidades e os eventuais nós a agilizar, para consequentemente dar início ao delineamento de possíveis linhas de ação. Linhas de ação essas que permitiriam ao CADOP adaptar-se de forma célere, eficaz e sustentada, às mudanças inesperadas, à dinâmica do elevado número de dados e produtos a processar e a gerar, garantindo assim plasticidade e adaptabilidade suficientes para melhor responder às ameaças apresentadas pelo ambiente externo volátil e em permanente mudança. A matriz da análise SWOT permite também apontar uma estratégia no sentido de maximizar oportunidades que se apresentem e fortalece as fundações intrínsecas das potencialidades (Teixeira, 2013, p. 75).

4.1. Análise dos ambientes

Assim, este capítulo irá centrar-se na análise SWOT para estudo do ambiente interno e externo, sem negligenciar a influência dos parceiros (*stakeholders*¹⁰), ambicionando encontrar os objetivos estratégicos e possíveis linhas de ação para eliminar ou reduzir as fragilidades do CADOP, permitindo desta forma agilizar processos. Assim, da análise realizada foram identificadas no Quadro 3 as oportunidades e ameaças decorrentes do estudo do ambiente externo, e no Quadro 4 foram identificadas as potencialidades e vulnerabilidades que o CADOP encapsula em si.

¹⁰ Elementos, órgãos, unidades que exercem influência ou que são influenciados pela organização. (Teixeira, 2013, p. 73)



Na caracterização do ambiente externo foi adotada a análise PEST¹¹, com o intuito de discernir as diversas características das oportunidades e das ameaças (ver Quadro 3). No que ao ambiente interno diz respeito, foram identificadas as características que concedem ao CADOP vantagens ou desvantagens no desempenho da sua missão (Teixeira, 2013, p. 73), nomeadamente em relação às variáveis humanas, organizacionais, formativas, tecnológicas, e aos *stakeholders* (ver Quadro 4). Esta é uma análise de introspeção ao CADOP, para reconhecer variáveis ou nós centrais passíveis de serem agilizados. Desta análise, encontraram-se cinco objetivos de crescimento, oito objetivos de focalização, sete objetivos de defesa, e cinco objetivos de diversificação (ver Quadro 5), dos quais se destacam:

Os objetivos de crescimento:

- Aumentar as parcerias;
- Normalizar processos com recurso à implementação rigorosa de doutrina;
- Explorar novos sistemas e tecnologias;

Os objetivos de focalização:

- Implementar técnicas de *coaching*¹² e participação/elaboração de *workshops*;
- Implementar carreira de especialista;

Os objetivos de defesa:

- Planear de forma integrada e conjunta a aquisição, análise e elaboração de produtos;
- Aprimorar a produção dos produtos;
- Aperfeiçoar a formação;

Os objetivos de diversificação:

- Planear a formação avançada;
- Contribuir com produtos de interesse operacional;

¹¹ Dimensões político-legal, económica, sociocultural e tecnológica

¹² “[...] *coaching is unlocking a person’s potential to maximise their own performance.*” (Whitmore, 1992, p. 8)



Por forma a validar a pertinência dos objetivos estratégicos assim delineados, conduziram-se entrevistas semiestruturadas a Diretores e representantes reconhecidos da estrutura do CADOP e do CISMIL (ver parágrafo 4.2).

Quadro 3 - Análise das Oportunidade e Ameaças

Ambiente Externo	
Oportunidades	Ameaças
(O.1) Novas parcerias com entidades da área de interesse (CN OS3 - LA 3.03) (CN OS5 - LA 5.01)	(A.1) Desinvestimento na formação (DSRH 2018)
(O.2) Formação avança com os parceiros (NATO) (DSRH 2018, O2 LA2.02) (França, EUA).	(A.2) Controlo e validade dos dados recolhidos (OE5 - LA5.04)
(O.3) Transformação digital (DS-STI 2018, OS5 LA5.03) (DEM, LA5.04)	(A.3) Ciberameaças, que comprometem a salvaguarda da informação (CN OS6 - LA 6.07)
(O.4) Integrar civis com valências na área das Informações (CN OS5 - LA 5.03)	(A.4) Insuficiência orçamental para investir na atualização das TIC (OE3)
(O.5) Uso dos normativos NATO.	(A.5) Dificuldades coordenação com órgão diretor. (DIR CADOP)
(O.6) Despertar o interesse pela dimensão Informacional na comunidade operacional (CN OS6 - LA 6.04)	(A.6) Falta de sensibilidade dos meios navais para o ciclo das Informações. (DIR CADOP) (DEM2018 LA5.04) (DEM2018 LA5.07) (CN OS6 - LA6.04)
	(A.7) Quantidade dados VS qualidade dados (boatos, fakenews.) (DEM, LA5.04) (DEM, LA5.07)

Quadro 4 - Potencialidade e Vulnerabilidades

Ambiente Interno	
Potencialidades	Vulnerabilidades
(P.1) Parcerias com entidades da área de interesse (CN OS3 - LA 3.03)	(V.1) Recursos Humanos (Quantidade e Qualidade) (OE2 - LA 2.01)
(P.2) Pessoal com formação especializada (OE2 - LA2.03) (DEM 2018 P6)	(V.2) Inadequação de sistemas de apoio (MS OFFICE não serve) (oe5 LA 5.07)
(P.3) Predisposição do pessoal para adotar novas tecnologias e ferramenta (trabalho de: GE: CONTR. PARADIGMA ESTRUTURAL DA MP, Potencialidade 3)	(V.3) Dificuldade obtenção de dados/informações válidos em certas áreas de operações (CN OS7)
(P.5) Especialistas na área marítima (DEM 2018 P1)	(V.4) Necessidade de sistemas ARS
(P.6) Valor agregado dos militares do CADOP (DEM 2018, P2)	(V.5) Ausência estatuto carreira de analista. (DIR CADOP) (DEM2018 LA2.03)
(P.7) Formação inter-ramos	(V.6) Assunção da necessidade da existência de Informações militares Navais. (DIR CADOP)
	(V.7) Sistema de Informações agregador e compilador de dados de diversas fontes (OE7 - LA7.04)
	(V.8) Abrir o CADOP à comunidade operacional. (DIR. CADOP) (CN OS5 - LA5.01)



Quadro 5 – Matriz SWOT

Ambiente Interno			
Potencialidades		Vulnerabilidades	
P.1 Parcerias com entidades da área de interesse P.2 Pessoal com formação especializada P.3 Predisposição do pessoal para adotar novas tecnologias e ferramenta P.5 Especialistas na área marítima P.6 Valor agregado dos militares do CADOP P.7 Formação inter-ramos		V.1 Recursos Humanos (Qt e Qualidade) V.2 Inadequação de sistemas de apoio V.3 Dificuldade obtenção de dados/informações válidos em certas áreas de operações V.4 Necessidade de sistemas ARS (análise redes sociais) V.5 Ausência estatuto carreira de analista V.6 Assunção da necessidade da existência de Informações militares Navais V.7 Sistema de Informações agregador e compilador de dados de diversas fontes V.8 Abrir o CADOP à comunidade operacional e de interesse	
Oportunidades	CRESCIMENTO	FOCALIZAÇÃO	
O.1 Novas parcerias com entidades da área de interesse O.2 Formação avança com os parceiros (NATO) O.3 Transformação digital O.4 Integrar civis com valências na área das Informações O.5 Uso dos normativos Natos. O.6 Despertar o interesse pela dimensão Informacional na comunidade operacional e de interesse	AUMENTAR as parcerias com entidades externas (P1, P5) x (O1) EXPLORAR o uso de novos sistemas e tecnologias (P3) x (O3) NORMALIZAR processos (P5, P6) x (O5) FORMAÇÃO é a base (P2, P5) x (O2) INTEGRAÇÃO de novas perspetivas do conhecimento marítimo (P5, P7) x (O4)	POTENCIAR a sustentação, o incremento e o prestígio das parcerias (V6) x (O1 x O2) IMPLEMENTAR sistemas de apoio à gestão da informação (V2, V4, V7) x (O3) PADRONIZAR procedimentos de produção de Informações elaborados por especialistas (V5) x (O5) POTENCIAR valor intelectual (V1) x (O4) APERFEIÇOAR a formação (V1) x (O2) DISPONIBILIZAR informações em todas as zonas operacionais de interesse (V3) x (O1) INCREMENTAR o conhecimento do produto do CADOP e a mais-valia no desenrolar da missão atribuída. (V8) x (O6) IMPLEMENTAR técnicas de <i>coaching and mentoring</i> e participação em <i>Workshops</i> para uma aproximação à componente operacional e comunidade de interesse. (V8) x (O6)	
Ameaças	DIVERSIFICAÇÃO	DEFESA	
A.1 Desinvestimento na formação A.2 Controlo e validade dos dados recolhidos A.3 Ciberameaças, que comprometem a salvaguarda da informação A.4 Insuficiência orçamental para investir na atualização das TIC A.5 Dificuldades coordenação com órgão diretor A.6 Quantidade dados Vs qualidade dados (boatos, fakenews)	PLANEAR formação avançada (P2) x (A1) APRIMORAR validade dos dados com o recurso a novas tecnologias (P3) x (A2) ASSEGURAR a segurança da informação (P2, P3) x (A3) CONTRIBUIR com produtos de interesse operacional para as FFAA (P5) x (A5) REDUZIR a incerteza das informações (P2, P6) x (A7)	PLANEAR de forma integrada e conjunta a aquisição, análise e elaboração de produtos (V3) x (A5) APRIMORAR a produção dos produtos (V1, V5) x (A6) MELHORAR proteção contra Ciberataques (V2) x (A3) AJUSTAR as fontes de financiamento às necessidades TIC (V2) x (A4) INCREMENTAR a capacidade de fiabilidade dos dados guardados (V1, V4) x (A2, A6) MELHORAR a partilha de dados (V7) x (A2) AJUSTAR a estrutura à missão atribuída (V6) x (A1, A4, A5)	



4.2. Análise de entrevistas e consolidação dos OET SWOT

As informações da República Portuguesa têm uma componente Civil (SIRP, 2014, p. art. 2.º) e uma componente Militar (LOEMGFA, 2014, p. art. 5.º) que se encontram geograficamente separados, conforme respostas 2 e 12 do Diretor dois. Na componente militar, o CISMIL tem como “missão assegurar a produção de Informações necessárias ao cumprimento das missões das FFAA [...]” e trabalhar em estreita colaboração com os Ramos, podendo “acionar os meios técnicos e humanos das FFAA, que sejam necessários à produção de Informações [...]” (LOEMGFA, 2014, p. art. 32.º).

Para o Diretor um, na pergunta 2, a relação entre CADOP e CISMIL não está legislada, pois a LOMAR não reflete a LOEMGFA, logo oficialmente, não pode existir uma relação de confiança entre as organizações. No entanto, foi unânime na pergunta 6, que as trocas de informação existem via procedimento formal, ou RFI. Em contrapartida, na pergunta 2, identificou-se que fatores como o distanciamento geográfico, a rotatividade dos efetivos ou a falta de rigor no cumprimento da doutrina emanada pelo EMA, podem comprometer as relações de confiança e consequentemente a agilidade na partilha e disseminação das Informações. A revisão da LOMAR, o recuso periódico a *Workshops* sobre temas de interesse militar e Nacional ou a afirmação da Comunidade de Interesse de Informações Militares, são aspetos considerados pelos Diretores como agilizadores das relações interorganizações (pergunta 2.1).

Outro aspeto identificado foi a necessidade de uma diretiva clara do CISMIL para os Ramos (pergunta 2.2), o que segundo o Analista do EMGFA melhoraria as relações e o alinhamento dos Centros dos Ramos (pergunta 1). Foi salientado que a emissão de um Plano Anual de Atividades conforme definido (Dec. Lei n.º 184/2014 art.º 26.º) no período temporal adequado, a integração de uma equipa robusta ou o recurso ao Plano de Atividades do CADOP (alinhado com o EMA e CN), podem ser fatores que contribuem substancialmente para a melhoria, a eficácia e a rapidez dos processos nos níveis estratégico e tático (perguntas 2.2 e 2.3). A existência de uma rede Nacional Classificada e acreditada pelo GNS e a NATO seria fundamental para permitir uma base sólida, confiável e fluida na partilha de informação, mas na ausência desta infraestrutura base, o recurso à doutrina, aos regulamentos ou às diretivas podem ser bons facilitadores e ajudam a colmatar esta lacuna, conforme resposta à pergunta 3 do Analista do EMGFA, pergunta 12 do Diretor dois, e pergunta 5.1 do Diretor três.



A área das Informações é reconhecida pelos entrevistados como sendo uma área do conhecimento onde o fator humano é essencial e como tendo influência direta na qualidade e confiabilidade do produto gerado (pergunta 10 do Diretor dois), pelo que todos defendem a necessidade da existência de uma carreira na área das Informações para todas as classes (praças, sargentos e oficiais), e que permitisse a sua progressão e permanência na área durante toda a carreira laboral. Essa carreira deveria permitir desempenhar funções nas agências da estrutura Militar, civil e na NATO ou na União Europeia (UE), construindo uma rede de conhecimento, confiança e experiência sólida e hábil, o que alicerçaria a tão ambicionada Superioridade de Informação (pergunta 6 do Analista do EMGFA e pergunta 3 dos Diretores).

Salientou-se igualmente que as Informações trabalham para uma audiência-alvo superiormente determinada e não para publicações de cariz público. O CADOP não ambiciona dar-se a conhecer, o que nem sequer seria benéfico, pelo que a perspetiva favorável é disseminar o produto e dá-lo a conhecer a uma audiência selecionada. No entanto, mesmo neste universo fechado e discreto de trabalho resguardado, é benéfico abrir-se ao mundo, mas só à comunidade de interesse, e por forma a retirar vantagens significativas. Como exemplo, foram citados os *workshops*, que representam ferramentas dinamizadoras que podem e devem ser utilizadas para juntar comunidades de interesse e elevar o conhecimento, dinamizar as relações, reforçar a confiança e aumentar a destreza nos processos e na criação de produtos (perguntas 4, 4.1 e 4.2 dos Diretores e pergunta 8 do Analista do EMGFA).

Em continuidade com o parágrafo anterior, enfatizou-se a importância das ligações com o exterior e a comunidade de interesse de forma direcionada e cautelosa, como por exemplo nas parcerias, em que existem claros benefícios numa grande diversidade de relações, embora selecionadas, para potenciar a qualidade pela diversidade. As parcerias são fundamentais para alimentar a fase da pesquisa do ciclo de informações (pergunta 4.3 dos Diretores e pergunta 9 e 9.1 do Analista do EMGFA). O recurso à contratação de civis formados em áreas técnicas que contribuam para o desenvolvimento e a exploração de novas áreas de Informações seria uma mais-valia, trazendo maior estabilidade e continuidade ao processo (pergunta 7 do Analista do EMGFA e pergunta 4.4 dos Diretores).

De acordo com os entrevistados, na área das tecnologias de informação e comunicações (TIC), existe realmente margem para melhoria, tais como a evolução dos sistemas de pesquisa e processamento dos dados e da informação, ou uma aplicação



adequada de meios e sistemas tecnológicos a diversos níveis: estratégico, operacional e tático (perguntas 14, 15 e 16 do Analista do EMGFA e pergunta 5 dos Diretores). Foram referidas necessidades tais como uma evolução e um acompanhamento constantes das novas tecnologias, e uma rede classificada e acreditada que ligue toda a comunidade de interesse de forma segura. Não estando estes requisitos garantidos, existe comprometimento da possibilidade de uma aquisição rápida e fluida no processamento e partilha de informação. A título de exemplo, atualmente, uma prática instituída é, conforme referido pelos Diretores e o Analista do EMGFA, a segregação de redes e a existência de redes isoladas, que sendo uma política transversal aos centros nacionais e internacionais de Informações, e sendo esta uma característica que garante a segurança da informação e a sua disponibilização apenas aos atores e decisores com necessidade de conhecimento, constitui uma prática claramente penalizadora da fluidez e da velocidade de circulação da informação. Ora esse *handicap* pode ser consideravelmente reduzido recorrendo-se a sistemas agregadores de dados, em infraestruturas seguras e exclusivas com acesso limitado à comunidade de Informações e respetivos atores e decisores, que são os *stackholders* do que é produzido (pergunta 3 do Analista do EMGFA e pergunta 5 dos Diretores). Outro aspeto relevante abordado pelos entrevistados, foi o interesse no uso de ferramentas *open source*¹³ ou equipamentos de baixo custo como mecanismo urgente na tentativa de acompanhar e se adaptar a uma evolução rápida e volátil do meio externo estudado, uma vez que os mecanismos tradicionais de desenvolvimento de ferramentas e sistemas não têm capacidade para dar resposta ao dinamismo e ao volume cada vez maior de solicitação de Informações (pergunta 5 do Diretor dois e pergunta 9.1 do Analista do EMGFA).

Quando questionados sobre o procedimento em caso de necessidade de aquisição de informação pertinente acerca de um determinado tema ou zona do globo que esteja deficitária no banco de dados existente, os entrevistados consideram que o uso do RFI é adequado e o doutrinado é suficiente, mas que as informações que daí advêm, para serem pertinentes e confiáveis, repousam indubitavelmente numa forte e coesa comunidade de interesse, com parcerias e analistas experientes e especializados, e assim a obtenção da Superioridade de Informação a partir do produto criado pelo CADOP estará garantida. Reconhecem assim que, para se garantir a eficácia desses analistas que são uma mais-valia, é imprescindível existir um plano de formação sólido e uma carreira, por forma a sustentar

¹³ *Open Source is software distributed under a license that meets certain criteria: 1. It is available in source code form (without charge or at cost), 2. Open Source may be modified and redistributed without additional permission* (linuxfoundation, 2021)



o crescimento do conhecimento, das funções especializadas e manter a devida motivação na área (pergunta 12 do Analista do EMGFA e pergunta 7 dos Diretores).

Da exploração das entrevistas realizadas aos Diretores e ao Analista do EMGFA, foi possível assim verificar que estas sustentaram a pertinência dos objetivos estratégicos anteriormente delineados pela análise SWOT.

4.3. Síntese Conclusiva e Resposta à QD2

A análise SWOT permitiu uma visão mais concreta dos domínios e processos existentes e direcionou para possíveis melhorias tanto nas áreas tecnológicas como nos relacionamentos entre os diversos atores. Permitiu da mesma forma identificar a importância da função de analista, assim como a relevância da sua formação. Já as entrevistas aos Diretores e elementos chave reconhecidos permitiu uma visão mais holística da comunidade da Informações, proporcionou uma confirmação dos fatores melhoráveis da análise SWOT, introduzindo novas variáveis (Leis orgânicas, rede classificada acreditada) que interagem com o CADOP e influenciam a agilidade no cumprimento da sua missão. Deste modo foi possível responder à QD2, análise do processo de produção de informações do CADOP.



5. Conclusões

A dinâmica mundial, em constante evolução e mudança, exige um conhecimento global diferenciado em várias áreas de interesse. A Informação certa, habilmente conseguida no momento certo e para a pessoa certa revela-se imprescindível para a Superioridade de Informação, como acontece no apoio às FND.

Como tal, o presente trabalho de investigação procurou propor medidas que permitam otimizar o processo de criação de produtos de Informações do Serviço de apoio Operacional e Bases de Dados do CADOP, e assim conduzir a uma simplificação de processos, uma otimização do uso dos recursos e sistemas tecnológicos e da sua aplicação. Procurou igualmente despertar para áreas que possam potencialmente constituir uma fragilidade futura. Tais considerações podem profilaticamente antecipar problemas e contribuir para encontrar soluções, contribuindo para a melhoria da agilidade dos processos de produção de Informações e para a missão do CADOP.

A metodologia proposta adotou uma orientação ontológica construtivista e uma orientação epistemológica interpretativista, de raciocínio dedutivo. Após a pesquisa documental do estado da arte, a estratégia qualitativa escolhida, centrada no objeto da “agilidade”, permitiu uma recolha de dados por intermédio de entrevistas semiestruturadas na DAGI e no CN, e de análise documental.

No terceiro capítulo caracterizou-se o processo de produção de Informações e dois subprocessos fundamentais que permitem executar o ciclo de Informações de forma célere e eficaz. Portanto, verifica-se que associado ao processo das Informações do CADOP, existem dois processos que envolvem entidades externas, e que são de relevante influência no produto produzido.

Assim sendo, para além das quatro fases (orientação, aquisição, processamento e disseminação) do ciclo de Informações, foram descritas duas subfases essenciais às fases da orientação e aquisição. Para o ciclo de Informações gerar um produto que permita a Superioridade de informação ao decisor, é necessário existir um plano de Informações validado, que contribuirá para a fase da orientação e será elaborado conforme indicado no parágrafo 3.3.1. Na fase da aquisição foram identificados dois subprocessos, a aquisição de dados via Protocolo e o pedido de Informações com recurso ao procedimento RFI, descritos no parágrafo 3.3.2. Esses processos influenciam a celeridade com que se requisita informação a parceiros ou a agências de Informações parceiras.



Desta forma foi possível caraterizar os processos do CADOP para a produção de produtos de Informações, e assim responder à QD1. No quarto capítulo, identificou-se, pelo intermédio da análise SWOT, que existiam domínios passíveis de melhoria, com benefícios diretos na otimização e na agilização do processo de Informações, identificando objetivos estratégicos, em que os mais relevantes se encontram descritos no capítulo 4.1, tais como um processamento e análise mais robustos (sistemas TIC atualizados), uma normalização e implementação rigorosa de doutrina (NATO), a existência de parcerias, a formação contínua e a integração de civis especialistas.

Por outro lado, a análise permitiu identificar que é necessário foco e atenção em domínios que, se desvalorizados, irão diminuir o desempenho e celeridade dos processos; por exemplo, a inexistência de uma carreira de Informações é apontada como potenciadora de desmotivação, enfraquecendo os laços de confiança entre os pares das diferentes entidades, levando indiretamente ao desconhecimento progressivo da estrutura e organização dos parceiros, diminuindo em última instância a sua eficiência.

Da análise das respostas aos questionários verificou-se um alinhamento com os resultados obtidos na análise SWOT, acrescentando alguns fatores decorrentes das suas experiências em funções nas organizações da NATO ou da UE. Salientou-se, entre outros, que a separação física das organizações de Informações civis e militares e a produção de Informação aliada ao parecer e envolvimento permanente de ambos os representantes máximos dos organismos seria menos frutífera para o produto final. Outros fatores referidos como limitadores à agilização dos processos é a existência de uma LOMAR que necessita de uma revisão e adaptação à LOEMGFA nesta área, a necessidade de equipas robustas, treinadas e formadas e que não estejam sujeitas à rotatividade normal de outros militares, indo-se inclusive mais longe ao indicar a necessidade de criação de uma carreira para as Informações que seja transversal às categorias militares, melhorando assim as relações de confiança entre os parceiros. Foi também referido que a abertura à comunidade de interesse através da participação em *workshops* e a criação de uma infraestrutura de comunicação classificada e certificada pela NATO era fundamental para a celeridade de partilha de informação entre agências, e com um grau mais elevado de confiança. Nas TIC, abordou-se a utilização de sistemas de pesquisa e processamento atuais e com algoritmos sólidos, tal como o recurso a *software open source* com equipamentos de baixo custo, como sendo mecanismos úteis na necessária atualização dos sistemas de informação.



Graças aos dados anteriores, foi então exequível analisar os processos do CADOP para a produção de produtos de Informações e assim responder à QD2.

Para finalizar, e respondendo à questão QC, propõe-se a seguir medidas/LA que permitam melhorar e consequentemente garantir o agilizar do processo de produção de Informações do CADOP:

Processos internos:

- Plano de Informações do CADOP como orientador base de todo o processo de Informações;
- Aplicação rigorosa da doutrina;
- Abertura à comunidade de interesse como mecanismo de melhorar as relações de confiança e parcerias, por exemplo participando ou realizando *workshops* entre membros da comunidade de interesse Nacional e Internacional;
- Apostar numa equipa robusta e experiente, com ligação permanente à área das Informações;
- Apostar solidamente na formação do analista fora da estrutura Militar, em complemento da formação Militar;
- Manter os sistemas de pesquisa e processamento atualizados;
- Explorar sistemas *open source* e equipamentos de baixo custo como instrumentos para colmatar as fragilidades financeiras e manter a componente base das TIC atualizada;

Processos externos:

- Elaborar o Plano de Informações anual do CISMIL em tempo útil;
- Efetuar a revisão da LOMAR, para assegurar o alinhamento vertical com a LOEMGFA na componente das Informações;
- Criar a carreira de Informações, transversal a todas as categorias, permitindo a sustentação de uma rede de conhecimento e melhorando as relações e confiança entre parceiros;
- Proporcionar o ingresso de especialistas civis com formação superior em áreas de necessidade e interesse específico;
- Criar uma regra de exceção para os militares a desempenhar funções na área das Informações, viabilizando uma permanência mínima de dez anos em funções na área;



Como recomendações resultantes do estudo efetuado e das conclusões sugerem-se as seguintes ações:

- Realizar uma revisão da LOMAR e concretizar um alinhamento legal com a LOEMGFA;
- Criar uma carreira de analista;
- Centralizar geograficamente o Centro de Informações Militar e Civil, garantindo, no entanto, uma separação organizacional e funcional a nível operacional, mas uma simbiose colaborativa ao nível das Direções.

Durante a trabalho de investigação individual foram identificadas as seguintes limitações:

- Dificuldade de acesso a determinados elementos chave.

Dando continuidade às recomendações da NATO, que no seu artigo de investigação (STO-TR-SAS-085 e STO-TR-SAS-104) recomenda estudar a temática da agilidade pelas nações aliadas, propõe-se como possível linha de investigação futura o estudo da organização da UE, percebendo como esta consegue agilizar os seus processos de criação de Informações, para a comparar com os nossos processos.



6. Bibliografia

AAP-06. (2013). *NATO GLOSSARY OF TERMS AND DEFINITIONS* (2013 ed.). NATO.

AJP2 (A). (2020). *Intelligence, Counter Intelligence & Security*. NATO.

APP-11(D). (2015). *NATO Message Catalogue*. NATO.

CADOP. (2020). *marinha.pt*. Disponível em 12 de 2020, de *marinha.pt*:

<https://intranet.marinha.pt/subportais/CN/CADOP/Paginas/default.aspx>

Despacho ALM CEMA nº42/10. (06 de 03 de 2010). Despacho ALM CEMA nº42/10 .

EMA. (30 de 10 de 2010). *Politica de Gestão da Informação da Marinha - POGIM*.

Disponível em 2020, de *marinha.pt*:

[https://intranet.marinha.pt/informacao/generica/publicacoes/Lists/Publicacoes/PDA%203%20-%20POL%C3%8DTICA%20DE%20GEST%C3%83O%20DA%20INFORMA%C3%87%C3%83O%20NA%20MARINHA%20\(POGIM\).pdf](https://intranet.marinha.pt/informacao/generica/publicacoes/Lists/Publicacoes/PDA%203%20-%20POL%C3%8DTICA%20DE%20GEST%C3%83O%20DA%20INFORMA%C3%87%C3%83O%20NA%20MARINHA%20(POGIM).pdf)

EMA. (02 de 04 de 2018). *DEM*. Disponível em 2020, de *marinha.pt*:

https://www.marinha.pt/conteudos_externos/Diretiva_Estrategica_da_Marinha/DEM_2018/

Ghazinoory, S. (2011). SWOT METHODOLOGY: A STATE-OF-THE-ART REVIEW.

Journal of Business Economics and Management(12(1)).

IUM. (09 de 2020). *NEP / INV - 001 (AI) IUM SET 2020*. Disponível em 2020, de

sites.ium.pt: <https://sites.ium.pt/moodle/mod/folder/view.php?id=7236>

linuxfoundation. (2021). <https://linuxfoundation.org>. Disponível de

<https://linuxfoundation.org/blog/what-is-open-source-software/>

LOEMGFA, E. (2014). Dec. Lei n.º 184/2014.

NATO SAS-085. (31 de 10 de 2014). *SAS-085 FINAL REPORT ON C2 AGILITY*.

Disponível em 2020, de <http://dodccrp.org/>: http://dodccrp.org/sas-085/sas-085_report_final.pdf

NATO SAS-104. (12 de 04 de 2018). *Final Report of NATO SAS-104*. Disponível em

2020, de <https://www.sto.nato.int/>:

<https://www.sto.nato.int/publications/STO%20Technical%20Reports/Forms/Technical%20Report%20Document%20Set/docsethomepage.aspx?ID=4232&FolderCTID=0x0120D5200078F9E87043356C409A0D30823AFA16F6010066D541ED10A62C40B2AB0FEBE9841A61&List=92d5819c-e6ec-4241-aa4e->



- Niven. (2008). *Balanced Scorecard Step-By-Step: Maximizing Performance and* (2^a ed.). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Santos, L. e (2019). Santos, L.A.B., & Lima, J.M.M. (Coord.) (2019). Orientações metodológicas para a elaboração. Em L. Santos, & J. Lima, *ORIENTAÇÕES METODOLÓGICAS*. IUM.
- SIRP, A. d. (2014). Lei n.º 50/2014. *Diário da República*.
- Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações* (3^a ed.). Escolar Editora.
- Whitmore, J. (1992). *Coaching for performance*.



A vantagem da agilidade para a superioridade de informação.

Apêndice A - Quadro Resumo das entrevistas a Diretores

P1	1. Como vê o futuro CADOP: um Centro de Informações da Marinha desassociado da estrutura organizacional do CN ou uma divisão integrada na estrutura do CN?	1.1. Quais as vantagens para o produto de INFORMAÇÕES, se o CADOP assumisse uma posição de Centro de Informações da Marinha?	1.2. A gestão dos recursos seria otimizada?	1.3. O Ciclo das Informações sairia beneficiado?
DIR 1	O CADOP pertence ao Sistema de forças (LOMAR). Não pertence ao EM do CN.	NÃO tem vantagem. Já é organizacionalmente um Centro.	NÃO. Quando o CN saiu de Oeiras aproximou geograficamente o CADOP e a N2. A estrutura organizacional da N2 é prevista na LOMAR e foi a adotada.	NÃO.
DIR 2	NÃO faz sentido. Temos um centro de gestão de dados operacionais que deve estar o mais possível ligado a quem os vai utilizar, ou seja, navios e EM. A nível organizacional, dever-se-ia separar mais N2 e CADOP (RH)? A situação atual tem vantagens, mas com a duplicação de trabalho pode haver conflito e pouco eficiente. Os agentes de terreno são os elementos N2 e trabalham para o CADOP. O CADOP não projeta ninguém.	NÃO.	Não faz sentido	NÃO faz sentido.
DIR 3	Com a estrutura atual: N2 apoia o EM do CN CADOP como sistema de forças (LOMAR)	NÃO. O CADOP é o Centro de Informações da Marinha, com sede no Comando Naval.	NÃO. A gestão de recurso já é muito optimizada.	O Ciclo das Informações só será verdadeiramente beneficiado quando pessoal do CADOP/N2 integrar as principais missões da Marinha no mar.



A vantagem da agilidade para a superioridade de informação.

P2	2. A atual estrutura funcional EMGFA-CISMIL – EMA – CADOP existe e funciona?	2.1. Pode ser melhorada? De que forma?	2.2. O CISMIL poderia ser mais diretivo na satisfação das suas próprias necessidades na área da Segurança Marítima? A criação de um Plano de Atividades ou de outras estratégias para a área das Informações fariam sentido nessa perspetiva?	2.3. Esse posicionamento estratégico do CISMIL (2.2), seria vantajoso para o CADOP? Como?	2.4. Existe espaço para otimização dos processos verticais na cadeia CISMIL – EMA – CADOP (Estratégica-operacional-tática)? A que níveis?
DIR 1	<p>NÃO existe.</p> <p>A Marinha devia adaptar a LOMAR com LO do EMGFA.</p> <p>Não existindo esta normalização em sede de LO, vai impedir as relações de confiança entre estas duas organizações.</p>	<p>SIM.</p> <p>Aquando da revisão da LOMAR e LOBOFA, prever uma dependência técnica entre o CADOP e o CISMIL em matéria de partilha de Informações e de contrainformações.</p>	<p>Na segurança marítima, o nível de produção do CISMIL situa-se mais no nível operacional-estratégico, e o CADOP encontra-se no nível Tático-Operacional</p> <p>O Plano de Atividades, além de ser um designio imposto ao CISMIL em sede de LOBOFA, faz com que todos os órgãos de produção de informações nas FFAA, na Marinha o CADOP, produzam sobre temáticas comuns e que concorrem de forma conjunta para as missões de cada um dos ramos e das Forças Armadas (FND).</p>	<p>Em termos legais, o posicionamento da CISMIL não estabelece nenhuma ligação organizacional ao CADOP, A2 (FA) e CSMIE (Centro de Segurança Militar e de Informações do Exército).</p> <p>É como se atuassem isoladamente.</p> <p>Existindo um correto estabelecimento da articulação entre todos os organismos produtores de informações em matéria de leis orgânicas enquadrantes, e promulgado pelo CEMGFA o Plano de Atividades das informações militares nas Forças Armadas, a situação tornava-se mais eficiente e eficaz. SIM</p>	<p>SIM.</p> <p>Através de regulamentação e diretivas internas na ausência de doutrina/legislação enquadrante.</p>
DIR 2	<p>SIM existe.</p> <p>E o funcionamento base é efetivo.</p> <p>EMA – não tem processos de geração de informações operacionais ou táticas. Tem preocupações ao nível organizacional no âmbito das informações, preparação ou rever publicações/doutrina e agilizar processos</p> <p>EMGFA- é um centro de informações militar, efetuam a troca de informações a pedido (RFI - Request for Information).</p> <p>O sistema pode ser pouco ágil, por causa distância geografia e pela rotatividade do pessoal. Há quebras de confiança e esse processo tem uma dinâmica demorada para retomar o normal. Penalizando o sistema de agilização de pedido e troca de informações.</p> <p>Se for cumprida a doutrina de forma rigorosa, vai minimizar este aspeto.</p> <p>O caminho que está atualmente a ser seguido em usar os centros de informações e gestão dos dados dos ramos com a sua capacidade de análise, como mecanismo para alimentar a CISMIL, é solução de recurso, para um país pequeno com poucos recursos</p>	<p>Sim.</p> <p>Um grande agilizador da comunicação bidirecional: realização periódica de workshops sobre temas de interesse militar e nacional. Com periodicidade mensal entre CISMIL-RAMOS.</p> <p>O mesmo conceito pode tb ser aplicado nas comms bidirecionais CADOP-NAVIOS</p>	<p>Processos rotinas-sistematicos e periodicos:</p> <p>Haver um plano de necessidades definido pela CISMIL (que define as Informações e produtos que pretende receber do CADOP, periodicidade e áreas e temáticas), plano de informações militares emitido no início do ano.</p> <p>Processos inopinados:</p> <p>Uso do procedimento RFI</p> <p>CADOP</p> <p>O CADOP tem um plano atividades anual que é validado pelo CN ouvido o EMA.</p>	<p>SIM.</p>	<p>SIM.</p> <p>A acreditação da rede Nacional Classificada é fundamental para comunicação entre as unidades orgânicas chave: CISMIL Ramos- UE e Nato. Desta forma todos podem comunicar com todos, mantendo a CISMIL sempre informada.</p>
DIR 3	<p>SIM, funciona.</p>	<p>SIM.</p> <p>Com a afirmação mais consolidada da Comunidade de Interesses de Informações Militares. Este grupo de trabalho já dispõe de TORs. (termos de referência)</p>	<p>SIM.</p> <p>Fazia sentido o CISMIL estar organizado de outra forma no sentido em que deveria existir uma componente MARITIMA/NAVAL claramente organizada na sua estrutura.</p>	<p>SIM.</p> <p>Se existisse a tal célula MARITIMA/NAVAL poder-se-ia potenciar as questões deste âmbito no escalão acima, ou seja o estrategico.</p> <p>De igual forma, num mundo ideal, poderia/deveria existir um Oficial de Ligação das Informações Militares Navais/Marítimas, de âmbito estritamente militar, do CADOP na CISMIL procurando aproximar definitivamente as duas organizações.</p>	<p>SIM.</p> <p>Existir uma célula Marítima/Naval na CISMIL (2 ou 3 pessoas) e um deles ser um elemento de ligação ao CADOP.</p>



A vantagem da agilidade para a superioridade de informação.

P3	3. Atualmente na Marinha não existe a especialidade de “analista” de informações. Concorda com a sua criação para as classes de Sargentos e Praças?	3.1. A sua criação (analista) traria benefícios ao nível do desempenho, da motivação, da identidade com a função e contribuiria para a retenção de RH?
DIR 1	NÃO enquanto classe mas SIM como formação. Pessoal com essa formação aquando a desempenhar funções na área das informações militares, julgo ser de extrema importância	NÃO como classe. SIM. A sua formação iria trazer enormes vantagens. Um dos elementos alavancadores para a motivação, retenção e desempenho dos RH seria a contribuição da Marinha, através de pagamento de todas as expensas, de formação pós-graduada na área das informações nas universidades.
DIR 2	SIM. Mas uma especialização com carreira (para as 3 categorias Praças, Sargentos e Oficiais.) para garantir estabilidade, conhecimento acumulado (8/10/ ou carreira) e a confiança gerada dos relacionamentos.	SIM. Tem de haver carreira ou benefícios para manter a motivação.
DIR 3	NÃO enquanto classe, mas SIM enquanto sub-especialidade. De alguma forma como acontece com os R e os HC.	SIM. Especialmente em termos da formação de base que o mesmo exigiria



A vantagem da agilidade para a superioridade de informação.

P4	4. O CADOP, dada a sua especificidade em trabalhar, tratar e produzir dados e Informações Classificados, tende a ser uma Divisão fechada e distante. Como equaciona a abertura ao exterior do CADOP e da MARINHA?	4.1. A comunidade operacional encontraria benefícios nessa abertura? E o CADOP? Se sim, quais?	4.2. Consideraria o coaching e o mentoring técnicas possíveis para aproximar os dois mundos, CADOP e meios operacionais? E isso contribuiria para melhorar a consciencialização do produto CADOP por parte dos meios operacionais?	4.3. E a criação de parcerias com centros de conhecimento para a partilha e evolução de conceitos, metodologias, técnicas e tecnologias (por ex.: Universidades, Centros de outros países), seria benéfico para o CADOP?	4.4. A integração de civis especialistas e formação na área do saber do CADOP traria valor intelectual e agregado ao CADOP? Consolidaria a sua posição dominante no conhecimento da segurança marítima?
DIR 1	NÃO. As informações são avessas à publicitação do seu trabalho Trabalham, unicamente, para uma audiência alvo superiormente determinado.	A comunidade operacional faz parte da lista de distribuição. A disseminação de informação não pode ser vista como a divulgação de notícias pelos órgãos de comunicação social. A necessidade de conhecer e a necessidade de partilha são por demais importantes.	Em certa medida. Temos uma Marinha muito pequena Os militares que tratam das informações nos navios, ou já estiveram no CADOP ou possuem fortes lações de confiança com os analistas que lá prestam serviço.	Muito importante.	SIM. Muito importante, na medida que permitia uma enorme continuidade e estabilidade. Ou mesmo militares na reserva.
DIR 2	NÃO. Não interessa conhecer o CADOP, o que interessa é a informação chegar à pessoa que necessita dela. Como: 1.Partir a informação em diferentes marcas e gerar produtos por marcas para os diferentes segmentos (classificações). 2.Generalizar a informação até RESERVADO 3.Segmentar todos as informações que sejam CONFIDENCIAL e SECRETO mas só para os grupos que têm necessidade de conhecer. 4.Ao nível do N2 e na contrainformação, há necessidade generalidade a informação para proteção própria, da missão e segurança militar (prevenindo problemas de disciplina militar – RDM: deveres militares)	SIM. Workshop Externos. WorkShop Internos não se efetuam.	Não interessa aproximar o CADOP dos navios. Interessa aproximar a informação dos navios. Ter um elemento da N2 nos navios em missão é vantajoso. Não há ninguém que vá em missão que não passa no CADOP. Assim passa a ser uma antena a trabalhar para o CADOP.	SIM.	SIM. São estáveis. No entanto na componente operacional será mais complexa a sua implementação ou pouco viável.
DIR 3	NÃO. O CADOP produz INTREPS (<i>intelligence report</i>) semanais que são difundidos por toda a Comunidade de interesse.	A comunidade operacional beneficia muito da informação produzida e há uma boa relação entre todas as partes. O facto do Director do CADOP ser simultaneamente DIR/CN2 é estratégico, obrigando um e outro a estarem em permanente sintonia de forma a que o CADOP produza informação sobretudo para o CN2 e para a Esquadra.	SIM. Mas os escassos RH torna difícil a sua implementação a bordo. Funções como EM, produção de informação marítima/naval	SIM. Por ex. internamente já se aplica com o CINAV/EN	SIM. A Marinha não tem tradição em empregar civis nas áreas operacionais. No entanto, no caso do CADOP poderia ser uma mais valia.



A vantagem da agilidade para a superioridade de informação.

P5	5. No domínio tecnológico, o desenvolvimento de um sistema centralizado que permitisse de forma centralizada a gestão de dados, automatização de processos de recolha, tratamento e partilha de informações, seria uma mais valia?	5.1. Iria colmatar carências nos RH e otimizar processos?	5.2. Dada a sua complexidade e custo, seria viável e interessante recorrer à colaboração interna (DITIC-DAGI) e externa para a sua criação e desenvolvimento?	5.3. Esta ferramenta de centralização iria colmatar dificuldades de alguns sistemas TI inadequados aos processos das Informações e à dimensão dos dados a tratar, e permitiria melhorar e otimizar a produção de Informações?	5.4. A transformação digital identificada na DEM2018 como um OE do CEMA, é considerada uma oportunidade para o CADOP melhorar e otimizar processos e sistemas?
DIR 1	SIM. Nunca retirando a importância que o ser humano tem em todo o processo crítico.	SIM. Em terminados processos e áreas iria indubitavelmente colmatar essas carências.	SIM. Se a DITIC e DAGI conseguisse manter um cabal acompanhamento em todo o ciclo de vida do SICA.	SIM Poderia, segundo uma ótica de agilizar e flexibilizar as enormes quantidades de dados provenientes de múltiplos sistemas.	SIM. Pode ser, sem dúvida quer em matéria de cabimentação financeira, quer em argumento para a sua edificação.
DIR 2	SIM. Mas o trabalho é feito numa rede segregada logo é limitativo a sua aplicação. Dos 80% de dados disponíveis open source , há sistemas disponíveis na internet. Dos 20% restantes são realmente pouco ágeis a pesquisa e o preparar as informações. Segurança VS Agilidade.	Não respondeu.	Não vale a pena. Existem no mercado vários sistemas disponíveis. GEOINT tem de ter o seu sistema próprio. CISMIL-CADOP-GEOMETOC	Não respondeu.	Não respondeu.
DIR 3	SIM. O CADOP dispõe de algumas bases de dados no entanto apenas UMA está classificada como SICA (Sistemas de informação e comunicação automatizados).	SIM. Mas também era importante cumprir um requisito base de existir uma rede operacional Classificada em SECRETO	SIM.	SIM.	SIM. Mas a velocidade da digitalização não acompanha as necessidades prementes e crescentes.

P6 - P7 - P8	6. Existem áreas de missão em zonas arredadas do nosso domínio de controlo, com difícil obtenção de dados, dificultando a produção de Informações. Como se pode contornar essa dificuldade? Recorrendo aos parceiros, por exemplo?	6.1. A criação de uma forte estrutura de parcerias Intra Forças Armadas e parcerias externas diversificadas é uma mais valia para o produto do CADOP?	6.2. A Existência de analistas experientes e com uma carreira ligada ao meio operacional, pode ajudar a colmatar esta fragilidade (zonas arredadas do nosso domínio de controlo)?	7. A formação dos militares a prestar serviço no CADOP é crucial para o produto de excelência do CADOP. A formação é dispendiosa e demorada, resultando no seu desinvestimento. Este desinvestimento pode afetar o produto do CADOP?	8. Se existisse cabimento administrativo recorrer ao recrutamento externo especializado (com parcerias nas universidades, especialistas formados na área da análise de informações, por ex.), seria uma estratégia a considerar para minimizar o impacto de analistas com formação deficiente?
DIR 1	SIM. É por esse motivo que existe a normalização do Request For Information (RFI), onde o CADOP pode questionar os ramos, CISMIL, SIRP (sistema de informações da república PT) e congéneres aliados e a própria NATO.	SIM. A partilha de conhecimento é o bem mais precioso.	SIM.	SIM	SIM: Era um sonho que não pode ser realidade, devido aos múltiplos constrangimentos que nos são impostos superiormente ao nível da contratação pública nesta área do saber.
DIR 2	Não. Uso do procedimento RFI.	SIM. Principalmente ao nível estratégico.	SIM. Com carreira.	SIM. Mas temos formação pouco estruturada, internamente. Formação on the job	SIM. Embora dependa do nível (estratégico/op/tático)
DIR 3	SIM. O CADOP está num <i>loop</i> de parceiros internacionais militares navais com que troca informação. CISMIL	SIM. De alguma forma é o que já existe com a Comunidade De Interesses das Informações Militares.	SIM.	SIM.	SIM. As áreas de trabalho do CADOP/CN2 são, normalmente, classificadas. Não podemos cair na tentação de ter “parceiros” ocasionais que não cumpram os critérios de confiança necessários para lidar com as questões sensíveis das informações militares.



A vantagem da agilidade para a superioridade de informação.

P9	9. A Cibersegurança é um risco identificado pelo CAI	9.1. Existem medidas previstas para a mitigação de tais incidentes?	9.2. O envolvimento do ODT (DITIC) é considerado nos processos da segurança da informação?	9.3. A segurança penaliza a agilidade dos processos?
DIR 1	SIM. Trabalho edfetuado de forma muito rigida e em rede off-line, pode-se considerar que possuem uma maior resiliência do que outros tipos de organizações que estejam ligados on-line.	SIM. Quer na Marinha, como através do Centro de Ciberdefesa do EMGFA e o Centro Nacional de Ciber Segurança (CNCS) do Gabinete Nacional de Segurança (GNS)	SIM.	Não respondeu.
DIR 2	NÃO. Recurso a redes segregadas, o risco é minimizado.	SIM. Com palestras/briefings dos riscos.	Não respondeu.	Não respondeu.
DIR 3	SIM. A dependencia da DITIC é uma preocupação	SIM. Uso de redes segregadas e isoladas	SIM.	SIM. A segregação física entre as redes de trabalho provoca demoras e traz transtornos no armazenamento, tratatamento e produção da informação.



A vantagem da agilidade para a superioridade de informação.

P10 - P11 - P12	10. Numa perspectiva <u>interna</u> de produção de Informações , quais são os pontos chave (até 3) na produção de Informações que contribuem para o estado de superioridade de Informação do Decisor?	11. Numa perspectiva <u>externa</u> de produção de Informações , quais são os pontos chave (até 3) na produção de Informações que contribuem para o estado de superioridade de Informação do Decisor?	12. Sugestões que considere pertinentes.
DIR 1	Pertinência, credibilidade, e facultadas em tempo.	Pertinência, credibilidade, e facultadas em tempo.	<p>Dinamizar a Comunidade de Interesse das Informações e Segurança Militares (CIISM).</p> <p>Foi aprovada em sede de Conselho de Chefes Militares (CCEM), aprovado CEMGFA e acordo formal dos chefes dos ramos permite dar corpo e dinamizar as ações, necessidades e prioridades dos órgãos produtores de informações.</p> <p>Não existindo uma definição clara de responsabilidades, incumbências e ligações organizacionais num quadro de leis orgânicas, o CIISM é a única forma de sentar à mesma mesa todos os intervenientes nas informações militares.</p>
DIR 2	<p>Fontes credibilidade e fiabilidade utilidade da informação de entrada com a conjugação do analista é fundamental. As fontes têm que estar classificadas.</p> <p>Bons analistas, dedicados, sensível discretos. Qualidade humana.</p> <p>Segurança. O CADOP apresenta a segurança necessária para o produto que gera com a organização e rigor na aplicação da doutrina, permitindo prever o futuro.</p>	<p>Capacidade de perceber quais são os instrumentos e as formas de chegar aos destinatários. (papel, briefings...).</p> <p>Boas relações externas (formais e informais).</p> <p>Não ceder a pressões.</p> <p>Guidance dos chefes.</p>	<p>Colocar os Centros de Informações Militar e Civil num mesmo edifício, existindo uma separação física, funcional e operacional, mas ligando a cadeia de comandando de ambos os Centros.</p> <p>Existencia de uma rede classificada que ligasse os Centros de Informações Nacionais e Internacionais de forma segura.</p>
DIR 3	<p>Boas fontes, quer em termos humanos quer em termos de acesso a produtos de qualidade superior.</p> <p>Boa base de dados das informações OSINT capaz de as arquivar correntemente e potenciar eventuais processos de inter-relação entre informações de diversas fontes.</p> <p>Estabilidade da guarnição em termos temporais, formação e participação em missões nacionais relevantes, quer sejam da NATO, UE ou outras.</p>	<p>Boa ligação a outras estruturas de informações militares como seja a CISMIL (mínimo Oficial de Ligação), FAP e EXER.</p> <p>Possibilidade de participação em formações junto de congéneres internacionais.</p> <p>Possibilidade de participação em missões internacionais da área do Intel.</p>	Não respondeu.



A vantagem da agilidade para a superioridade de informação.

Apêndice B - Quadro Resumo das entrevistas a CISMIL

P1 -P2 - P3	1. O EMGFA-CISMIL devia ter um plano de atividades para a área das Informações e ter diretivas para os Ramos?	2. Com a existência de um Plano de atividades, o que melhoraria nos processos entre o CISMIL e os Ramos (Marinha)? E na Marinha, internamente também permitiria melhorar o atingir a nossa Missão?	3. Se considerar que a falta de um Plano de atividades (EMGFA) é um aspeto a melhorar, como é que sugere contornar essa limitação?
CISMIL	<p>SIM.</p> <p>Melhoraria porque dava mais visibilidade e alinhava os centros dos Ramos com a estratégia do CISMIL.</p> <p>Por lei deve existir (LOEMGFA) e é elaborado em colaboração e consonância com os Ramos.</p> <p>No PAI encontramos as orientações para os Ramos.</p> <p>As FFAA devem apresentar um relatório anual de atividades de Informações.</p> <p>DOC. Estruturantes do PAI:</p> <ul style="list-style-type: none">- Conceito Estratégico Militar (ameaças e missões)- Diretiva Externa da Defesa Nacional (4101/18 12ABR)- Despacho do Ministro da Defesa (diretiva orientação política para o planeamento das forças nacionais no exterior)- Diretiva estratégica do EMGFA	<p>SIM.</p> <p>Tínhamos um documento enquadrador que permitiria melhorar ainda mais os processos já existentes e em curso.</p>	<p>Elaborando um plano atividades atempadamente que servirá como uma orientação para os Ramos.</p>
P4	4. Se o CADOP evoluísse para um Centro de Informações da Marinha desassociado da estrutura organizacional do Comando Naval e com estrutura própria, seria uma mais valia na perspetiva do CISMIL?	4.1.Se concordar, pode indicar em que processos (até três no máximo)?	4.2 Se discordar, pode indicar porquê?
CISMIL	NÃO.	Não respondeu.	Não respondeu.



A vantagem da agilidade para a superioridade de informação.

P5 - P6	5. A estrutura funcional EMGFA-CISMIL – EMA – CADOP é considerada hierarquicamente complexa e pouco ágil; o que poderia ser melhorado para uma maior fluidez de informação entre os diferentes organismos?	6. Na Marinha não existe a categoria de “analista” nas classes de Sargentos e Praças. Considera que para o CISMIL, a existência de Sargentos e Praças da categoria “analista” seria uma mais valia para a qualidade das Informações produzidas?	6.1. Ou considera que as formações administradas aos militares que desempenham funções na área das Informações é suficiente numa ótica de curto, médio e longo prazo?
CISMIL	<p>NÃO concorda.</p> <p>É hierarquicamente eficaz simples e bastante ágil.</p> <p>Os processos CISMIL – CADOP funcionam.</p> <p>O uso da futura RSN* acreditada, irá agilizar os processos atualmente na SECNET.</p> <p>SECNET - o J2 do CCOM é o gestor de informação da plataforma existente nesta rede.</p> <p>O BICES é uma plataforma colaborativa entre os países que pertencem ao grupo do BICES.</p>	<p>SIM.</p> <p>Com a estruturação de uma carreira.</p>	<p>É apologista de uma carreira de Informações</p> <p>É importante construir conhecimento estruturado assente em doutrina ou normativos enquadrantes e estruturantes, numa optica de medio e longo prazo.</p>



A vantagem da agilidade para a superioridade de informação.

P7 - P8	7. Os recursos humanos (RH) são escassos em todas as organizações. Se o processo administrativo permitisse contratar elementos civis com formação superior na área das Informações, seria considerada uma mais valia para colmatar os poucos RH e satisfazer necessidades em áreas específicas das Informações?	8. Para si, um CISMIL aberto ao exterior pode ser uma vantagem? é desnecessário? é perigoso?	8.1 Porquê?
CISMIL	SIM. Quem faz a gestão dos quadros deve prever uma carreira para civis.	SIM. mas... Está aberto ao exterior através de uma rede robusta e discreta nos termos da DE-EMGFA, onde é definido como objetivo o aprofundar a cooperação operacional com os órgãos de Informações da República Portuguesa, ou seja, produção de Informações de forma discreta e sua disseminação aos atores e audiências de interesse (PR, MDefesa, Ministro Negócios Estrangeiros, CEMGFA, CEMs, FNDs, ...). Dois conceitos importantes: Necessidade de conhecer Responsabilidade de partilha de Informações, dentro da comunidade de interesse.	Está aberto ao exterior através de uma rede robusta e discreta nos termos da DE-EMGFA, onde é definido como objetivo o aprofundar a cooperação operacional com os órgãos de Informações da República Portuguesa, ou seja, produção de Informações de forma discreta e sua disseminação aos atores e audiências de interesse (PR, MDefesa, Ministro Negócios Estrangeiros, CEMGFA, CEMs, FNDs, ...).



A vantagem da agilidade para a superioridade de informação.

p9	9. As parcerias com agências Militares Nacionais e Estrangeiras, empresas especialistas em informações marítimas, terrestre e aéreas, são uma mais valia para a obtenção, produção e partilha de Informações?	9.1. E a criação de parcerias com centros de conhecimento (por ex.: Universidades, Centros de outros países) para a partilha e evolução de conceitos, metodologias, técnicas e tecnologias, seria benéfico para o CISMIL? E para os Ramos?		
CISMIL	SIM. Deve ser sempre perseguido.	<p>SIM.</p> <p>É importante construir conhecimento estruturado, o CISMIL e os Ramos têm responsabilidade na partilha e evolução de conceitos e fazem-no.</p> <p>O CISMIL dá formação: no IUM (pos-graduações), no SIRP, na Universidade Nova.</p> <p>É importante a partilha de conhecimento e conceitos com as áreas académicas, poderia ser melhorado para acompanhar a evolução e permitir estarmos sempre na “crista da onda”.</p> <p>Temos que conseguir acompanhar a evolução das técnicas e tecnologias para garantir o apoio às operações (ex.: persistent surveillance, e avaliação da ameaça) de forma mais eficaz, robusta e barata.</p> <p>Há produtos que existem, por ex. na área do GEOINT que nos permitem melhorar a percepção do conhecimento e responder às perguntas sistematizadas 5W2H.</p> <p>Novas técnicas e algoritmos que permitem extrair dados que anteriormente não eram conseguidos.</p>		
P10	10. No domínio tecnológico, o desenvolvimento de um sistema centralizado (só para uso no CISMIL) que permitisse de forma centralizada a gestão de dados, automatização de processos de recolha, tratamento e partilha de informações, seria uma mais valia?	10.1. Iria colmatar carências nos RH e otimizar processos?	10.2. Dada a sua complexidade e custo, seria viável e interessante recorrer à colaboração externa para a criação e desenvolvimento desse sistema centralizado?	10.3. E um sistema com essas características, mas aplicado aos Ramos, seria vantajoso?
CISMIL	SIM. Já existe um prototipo de rede específica no cismil, a infomil. Deverá migrar para a SECNET, que deve ser robustecida de modo a incluir varias marcas e estendido à comunidade de intel	SIM. Muito importante porque se conseguirmos fazer o mesmo com outros meios e mais baratos, devo.	SIM.	SIM. À semelhança do BICES. Não há segregação de capacidades há é especialização das componentes.



A vantagem da agilidade para a superioridade de informação.

P11	11. Existem áreas de missão em zonas arredadas do nosso domínio de controlo, com difícil obtenção de dados, dificultando a produção de Informações. Como se pode contornar essa dificuldade? Recorrendo aos parceiros, por exemplo?	11.1. A criação de uma forte estrutura de parcerias Intra Forças Armadas e parcerias externas diversificadas pode ser considerada uma solução possível para esta limitação?	11.2. A existência de analistas experientes e com uma carreira ligada ao meio operacional, pode ajudar a colmatar esta fragilidade (zonas arredadas do nosso domínio de controlo)?
CISMIL	SIM. Recurso às RFI.	SIM.	SIM. Quem conhece o mundo das Informações sabe colocar as questões, e identificar os gaps de informações...
P12	12. A formação dos militares na área das Informações é crucial para o desempenho das suas funções. A formação é dispendiosa e demorada, resultando no seu desinvestimento. Este desinvestimento pode afetar o produto do CISMIL?	12.1. Se existisse cabimento administrativo recorrer ao recrutamento externo especializado (com parcerias nas universidades, especialistas formados na área da análise de informações, por ex.), seria uma estratégia a considerar para minimizar o impacto de analistas com formação deficiente?	
CISMIL	SIM. Afeta o produto de qualquer órgão produtor de Informações, incluindo o CISMIL. É necessário gerar produtos através do estudo, sistematização e cruzamento e obtenção de informações, para além da intuição!	SIM. O analista civil ou militar tem de identificar e conhecer a ameaça, as suas intenções, capacidades e oportunidade O especialista tem que ter capacidade para usar e saber explorar os sistemas tecnológicos à disposição.	
P13	13. A Cibersegurança é um risco identificado pelo CISMIL?	13.1. Existem medidas previstas para a mitigação de tais incidentes?	13.2. A segurança penaliza a agilidade dos processos?
CISMIL	SIM.	SIM. A DIRCSI. Ao nível do Sigint (COMINT e ELINT) corre em redes segregadas para aumento da segurança.	<i>Time sensitive communication</i> (TSC) – é o procedimento aplicado a estes paradigmas. Se o produto é TSC aplica-se a agilidade possível, se não for aplica-se a segurança em vigor.



A vantagem da agilidade para a superioridade de informação.

P14 - P15 -P16	14. Numa perspetiva interna, quais são os pontos chave (até 3) na produção de Informações que contribuam para o estado de superioridade de Informação do Decisor?	15. Numa perspetiva externa, quais são os pontos chave (até 3) na produção de Informações que contribuam para o estado de superioridade de Informação do Decisor?	16. Sugestões que considere pertinentes.
	<p>A monitorização, recolha e análise persistentes.</p> <p>CISMIL Melhor capacidade de processamento <i>Big Data Exploration</i>.</p> <p>Factor humano.</p>	<p>No paradigma do responsibility to share, aprofundar a cooperação entre órgãos de Intel é mandatório (por ex: cooperação operacional, formação).</p> <p>Adotar as melhores tecnologias, para a recolha e processamento da informação.</p> <p>Fator humano é fundamental.</p>	<p>Necessidade manter um investimento constante na formação e treino como no domínio tecnológico.</p>



A vantagem da agilidade para a superioridade de informação.

Apêndice C - Quadro Resumo das entrevistas a Analista CADOP

P1 - P2 - P3 - P4	1. Qual é o modelo utilizado como ciclo de Informações no “Serviço de apoio Operacional e Bases de Dados” do CADOP, na produção produtos?	2. Quais os processos que podemos identificar na produção das Informações do Serviço?	3. Relativamente à fase 3 (processamento) quais os sistemas que são utilizados?	4. Como se processa a última fase (disseminação)?
C-AN	Orientação – aquisição – processamento – disseminação (fonte NATO – AJP2 (A)) IRM&CM (Intelligence Requirements Management and Collection Management)	Plano de Informações para fase 1 (Orientação) Pedido informação com recurso a protocolos (por exemplo com a FAP) Pedido de Informações com recurso ao Request for information (RFI)	Nenhum. O trabalho feito é pelo analista com recurso a informação proveniente de várias fontes e fica guardada num servidor SECRETO numa sala “TEMPEST”.	A disseminação é efetuada recorrendo a diferentes produtos tais como INTSUM, INTREP, MARINTSUM, MARINTREP dependendo da comunidade de interesse, da periodicidade e do tipo de informação pretendida. Estes produtos são disseminados através do MMHS, NSWAN, BICES ou via SECNET.
P5 - P6 - P7 - P8 - P9	5. A criação de uma exceção, aumentando o tempo mínimo ligado à área das informações, para os militares que desempenham funções no CADOP, é visto como uma vantagem?	6. O ingresso de especialistas civis formados, iria ser benéfico para a qualidade e celeridade do produto de Informações?	7. A existência de um Plano de Informações do CADOP é importante para a produção de Informações? E do CISMIL?	8. Como olha para as parcerias com outras agências Nacionais e Internacionais?
C-AN	SIM. Deveria haver um tempo mínimo de modo a que o Analista pudesse entrar no processo, criar as suas próprias fontes e expertises.	SIM. Todos sabemos que a permanência do pessoal civil nas forças armadas são uma mais-valia para as instituições militares, ainda mais nestes locais em que a permanência traz mais vantagens do que desvantagens.	SIM, é muito importante. Julgo que sim, para que os ramos tenham uma linha de orientação comum.	Muito importante. As reuniões bilaterais, principalmente com nações (e.g. Americana), é uma grande vantagem porque podemos aprender como elas funcionam, quer a nível organizacional, quer a nível de acesso a fontes classificadas e open source, e aí adequar os procedimentos à nossa realidade para que possamos elaborar produtos com mais credibilidade.



A vantagem da agilidade para a superioridade de informação.

P9 - P10 - P11 - P12	9. A utilização de sistemas de informações atualizados será necessidade?	10. Numa perspectiva interna de produção de Informações, quais são os pontos chave (até 3) na produção de Informações que contribuam para o estado de superioridade de Informação do Decisor?	11. Numa perspectiva externa de produção de Informações, quais são os pontos chave (até 3) na produção de Informações que contribuam para o estado de superioridade de Informação do Decisor?	12. Sugestões que considere pertinentes.
C-AN	SIM.	Diretivas superiores claras. Analistas experientes. Formação.	Protocolos com outras nações. Participação em Workshops da comunidade de interesse. Participação em exercícios internacionais.	Não respondeu.